

MANEJO DEL CONFLICTO DESDE EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

CONFLICT MANAGEMENT FROM LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Andrea Paola Luque Bautista
Administración de Empresas, Gerente C&W
Especialización en Alta Gerencia
Bogotá, Colombia.
U6502345@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS 2020**

MANEJO DEL CONFLICTO DESDE EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

CONFLICT MANAGEMENT FROM LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Andrea Paola Luque Bautista
Administración de empresas, Gerente C&W
Estudiante Especialización en Alta Gerencia
Bogotá, Colombia
U6502345@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Actualmente las Organizaciones enfrentan diversos retos relacionados con la competitividad, el crecimiento, la innovación, el servicio al cliente y las nuevas tecnologías, pero uno de los mayores retos es lograr a través de sus líderes el adecuado manejo de los grupos de trabajo y los conflictos que pudieran darse. Por lo que el uso de estrategias de comunicación claras se ha convertido en herramienta fundamental para dicho manejo, la cual debe estar alineada con la visión empresarial y así superar exitosamente estos desafíos. Contar con diversas herramientas o aprender a desarrollarlas, es de vital importancia para que los líderes de hoy tengan un adecuado manejo de grupos cada vez más diversos y con intereses diferentes; es por esto por lo que los líderes de hoy más que sus habilidades intelectuales deben desarrollar y hacer uso de sus habilidades blandas con las que ganaran gran facilidad para encaminar hacia objetivos claros sus grupos de trabajo. Es por este motivo que en el presente ensayo se dan a conocer algunas de estas habilidades tan vitales en la actualidad como lo son, *la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación asertiva* y la importancia del uso de estas en el manejo del conflicto organizacional. Por medio de revisiones bibliográficas a través de plataformas educativas como *RefWorks, ProQuest, Google Scholar, Ebooks*; en donde se seleccionaron documentos y referencias luego de realizar filtros específicos, así mismo se incluyó bibliografía suministrada por docentes en el desarrollo de sus asignaturas dentro de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, como fueron las asignaturas de *Liderazgo y Manejo de conflictos*. Se realiza con esta información seleccionada una descripción y análisis de cada una de estas habilidades mencionadas y la importancia de su uso dentro del correcto manejo del conflicto organizacional. Se concluye como a través de líderes orientados y encaminados en busca del desarrollo de habilidades como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y su aplicación lograran equipos de trabajo sólidos, motivados y encaminados hacia los objetivos empresariales.

Palabras clave: Liderato, desacuerdo, contraposición, habilidad

ABSTRACT

The Organizations currently face various challenges related to competitiveness, growth, innovation, customer service and new technologies, but one of the greatest challenges is to achieve the proper management of work groups and conflicts through their leaders that may occur. Therefore, the use of clear communication strategies has become a fundamental tool for such management, which must be aligned with the business vision and successfully overcome these challenges. Owning various tools or learning to develop them is of vital importance, so that today's leaders have an adequate management of increasingly diverse groups with different interests; this is why today's leaders must develop and make use of their soft skills more than their intellectual abilities, with which they will gain great facility to direct their work groups towards clear objectives. It is for this reason that in this essay some of these skills are made themselves known as vital today as they are, the emotional intelligence, the leadership and assertive communication and the importance of using these in the organizational conflict management. Through bibliographic reviews through educational platforms such as *RefWorks*, *ProQuest*, *Google Scholar*, *Ebooks*; where documents and references were selected after making specific filters, likewise bibliography provided by teachers in the development of their subjects within the specialization in Senior Management of the Nueva Granada Military University was included, such as the subjects of *Leadership and Management of conflicts*. With this selected information, a description and analysis of each of these skills and the importance of their use within the correct management of organizational conflict is carried out. It is concluded that through leaders oriented and directed in search of the development of skills such as the emotional intelligence, the assertive communication and its application, they will achieve solid motivated teams work and directed towards business objectives.

Keywords: Leadership, disagreement, opposed, skill

INTRODUCCIÓN

Actualmente las Organizaciones enfrentan diversos retos relacionados con la competitividad, el crecimiento sostenido, la innovación, el servicio al cliente, las nuevas tecnologías, liderar en la era digital, cuidado del medio ambiente, la globalización, entre otras, la estrategia de comunicación organizacional es una herramienta que formula los posibles cursos de acción para dichos retos, esta estrategia debe estar en línea con la visión empresarial, con el fin de superar exitosamente los desafíos.

La estrategia de comunicación corporativa debe ser planificada y desarrollada pensando en cómo se desea que la organización sea vista por su entorno (empleados, clientes, proveedores, accionistas, entre otros), buscando reforzar la reputación, impactando positivamente para contar con el apoyo de todos en el logro de las metas y retos a alcanzar. Hoy en día las organizaciones cuentan con variedad de herramientas de comunicación para compartir y transmitir información, sin embargo, aún encontramos organizaciones desalineadas en las que cada persona busca objetivos diferentes, en las que no existe coherencia y consistencia en los mensajes, en las que los objetivos, tácticas y decisiones tomadas en por la alta gerencia no son transmitidas al resto de la organización, o en las que los conflictos y sucesos diarios de la parte operativa y mandos medios no son escalados, debido a que no existe una estrategia clara de comunicación que todos deban seguir, y es aquí donde la comunicación influye negativamente, en donde nacen los conflictos internos y externos, ya todos los involucrados en el entorno empresarial conducen caminos distintos, no existe suma de esfuerzos para lograr un fin común, y finalmente al interior y exterior de la compañía no se transmite la imagen deseada.

Por lo tanto, la organización debe definir una estrategia planificada en función del proceso de comunicación con los canales necesarios, definiendo el público objetivo para cada mensaje, priorizando, controlando y midiendo el resultado, convirtiendo la comunicación en un reto constante, para el logro de la visión empresarial, la temática de cada mensaje a transmitir debe ser la traducción de la intención estratégica que busca enfatizar la organización.

La comunicación en las relaciones humanas es fundamental para el desarrollo de las sociedades en todos sus aspectos, por eso mismo la comunicación estratégica en las organizaciones es básica para manejar un mismo idioma que identifique con claridad la imagen empresarial y así mismo la forma de manejar su comunicación interna con sus empleados, proveedores y demás.

La estrategia que defina una corporación para manejar sus comunicaciones y por ende sus relaciones crea una identidad propia que la lleva a “satisfacer las necesidades de sus diferentes puntos de interés” y lograr una identidad.

Las empresas manejan generalmente una estrategia corporativa y otra de comunicación, ambas deben ir de la mano y en el mismo sentido del desarrollo empresarial ya que no tendría sentido que fueran en contravía ya que hacen parte de una misma identidad global.

La comunicación estratégica de una empresa es fundamental en el manejo interno que se le da a la negociación y el manejo de conflictos que pudieran presentarse dentro de la misma, tener una línea clara y una estrategia definida logra que tanto líderes como funcionarios sepan y tengan una dirección clara del manejo de este tipo de situaciones.

Depende de la importancia y del lugar que se le brinde al manejo comunicativo dentro de una organización, así mismo podrán resolverse de manera más eficiente los diferentes tipos de conflictos que puedan aparecer internamente o como empresa ante otras entidades.

En todas las organizaciones el ambiente laboral y el adecuado manejo del conflicto es clave para generar mayor productividad, estabilidad y eficiencia en los colaboradores, es tarea fundamental de todo líder llevar a buen término situaciones que muchas veces se salen de control por malos manejos, es por todo esto que un líder debe contar con habilidades muy claras, según *Sunnie (2016)*, en su lectura nos habla de algunas de estas como son:

Demostrar ética fuerte y proporcionar sensación de seguridad

La ética, es fundamental en todo líder, el ejemplo y correcto direccionamiento que se da a través de esta es vital para que los seguidores tengan claro el lineamiento que se da a la empresa bajo esta guía, generando de esta manera confianza en las decisiones gerenciales.

Permitir que el equipo se organice

Basado en un direccionamiento claro, permitir que los grupos e individuos se organicen, manejen su tiempo y sus resultados es clave para que las personas se tomen confianza, crezcan y evolucionen en su trabajo, generando grupos confiados de sus propias capacidades y siendo cada vez más activos y proactivos.

Fomentar la conexión y el sentimiento de pertenencia

Como seres sociales es de vital importancia sentirse parte de un grupo, por eso un líder debe generar conexiones a través de un bienestar emocional de los empleados de una organización, generando vínculos y relaciones laborales confortables harán que las personas se sientan parte fundamental de la organización, y dichos vínculos mejoraran su productividad.

Mostrarse abierto a las ideas nuevas y fomentar el aprendizaje

Un líder hoy debe estar abierto a escuchar las ideas y opiniones de sus colaboradores y así mismo estar en la capacidad de aceptar y aplicar alguna de estas ideas que pueda traer crecimiento a la organización, sin que esto afecte su ego como líder, saber escuchar y fomentar la toma de riesgos de una manera controlada hará posible que no solo crezca el individuo al que se escucha y se le brinda la oportunidad de que su idea sea aplicada sino que también puede crecer la organización con ideas nuevas y renovadoras.

Fomentar el crecimiento

Generar el crecimiento intelectual de todas las personas de la organización genera agradecimiento y por ende mayor productividad, es un desarrollo donde ambas partes ganan y se complementan, al permitir el crecimiento de habilidades sin duda se hará de este empleado una persona más feliz, más comprometida y vinculada con su empresa.

Todas estas tareas deben ser dirigidas por un líder, *John Adair (2010)* en su lectura “*Cómo pensar y planear estratégicamente y liderar*” habla de la importancia de entender que el liderazgo vine desde el interior de cada individuo, se aprende a ser mejor líder *haciendo*, es decir trabajando cada día con su grupo, sumando experiencia y conocimiento.

Toda esta experiencia y pericia debe llevar a un gerente a poder resolver conflictos internos propios de una organización, *Fisher y Ury (1.991)*, se debe hacer todo un estudio de las situaciones donde “*No es preciso ceder -ni declarar la guerra-- para llegar a ponerse de acuerdo*”.

Como librar las batallas y lograr resultados acertados para la organización, pero también para el empleado, logrando un ambiente laboral tranquilo, basado en el equilibrio, la justicia y la ética son metas claras para el líder de una organización y es ahí donde este ensayo busca desarrollar conceptos básicos de liderazgo para el manejo asertivo del conflicto desde la inteligencia emocional, *Goleman (2013)*.

Es por esto que el objetivo central de este escrito luego de realizar investigaciones bibliográficas para entender y conocer un poco más sobre el manejo del conflicto y el liderazgo será el de lograr una mirada desde la perspectiva gerencial al manejo interno que se debe dar a los conflictos que se presentan a diario en las organizaciones, logrando de una manera clara, efectiva y adecuada las resoluciones que sean necesarias; buscando que todo esto pueda ser llevado y convertido en el primer paso de una investigación aún más focalizada que pueda ser usada en un

taller de líderes de la organización para la cual trabajo actualmente; taller donde las líderes puedan aprender a desarrollar su potencialidad para el manejo de conflictos y la adecuada resolución de los mismos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Estudio

La pregunta planteada para la investigación fue el *Manejo del conflicto desde el liderazgo y la inteligencia emocional*, para el desarrollo de estos temas realizaron diversas investigaciones a través de plataformas, entre ellas, *RefWorks, ProQuest, Google Scholar, Ebooks*; Así mismo incluyeron bibliografía suministrada por docentes en el desarrollo de sus asignaturas dentro de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, como fueron las asignaturas de *Liderazgo y Manejo de conflictos*.

Fundamentación de la Metodología

Con el objetivo principal de conocer y entender un poco más sobre el tema escogido para este ensayo se articula una investigación en diferentes aplicaciones, siendo un tema con tan variada información se debe ser muy consciente, de la búsqueda y la clasificación de esta para lograr enfocar y encontrar literatura que contribuya al conocimiento desde una mirada clara y sencilla de la misma.

Proceso de recolección de la información

A través de variadas plataformas especializadas en búsqueda de información autorizada para temas académicos se logran diversos y muy variados resultados sobre los temas de interés como “*Manejo de conflicto*”, “*Manejo del conflicto organizacional*”, “*Manejo del conflicto desde el liderazgo*”, “*Manejo del conflicto desde la inteligencia emocional*”. De esta manera empieza a realizar filtró y selección de los artículos y libros que más se acerca al tema a tratar, los cuales

deben ser abordados de una manera clara y enfocada especialmente en el área organizacional ya que es allí donde se hará la aplicación del resultado que se obtenga de dicha investigación; *Ebooks*, *ProQuest* y *Google Scholar* han sido los elementos a través de los cuales se han realizado las búsquedas avanzadas.



Figura 1. Depuración de documentos / Fuente: Elaboración propia (2020)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los resultados del artículo en dos componentes. El primero corresponde a la conceptualización y clasificación de las habilidades blandas, donde se hablará sobre la inteligencia emocional, el liderazgo y la comunicación asertiva. El segundo presenta la influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones orientas al manejo del conflicto.

La inteligencia emocional

Contar con las características propias de una persona con altos grados de inteligencia emocional, con habilidades para el manejo de las emociones, el trabajo en equipo y la facilidad para lograr resolver conflictos propios de las organizaciones es hoy día de vital importancia para desarrollarse y obtener excelentes resultados dentro de los grupos de trabajo propios de una organización moderna. (Goleman, 2010)

Está demostrado que los gerentes más eficientes son los que tienen mayor control de sus emociones y del estrés propio de sus labores diarias, manejando el autocontrol en situaciones complejas y logrando influir asertivamente en su grupo de trabajo.

La inteligencia emocional puede aprenderse y desarrollarse, cada individuo puede realizar su propio proceso de autoaprendizaje para lograr encontrar características propias de líder bajo los parámetros de la inteligencia emocional, la cual debe aprender a manejar y a desarrollar para que de esta forma pueda ayudar a su grupo a encaminar la energía emocional en busca de los resultados que la organización necesite.

Según estudio de Zárate y Matviuk (2010) un líder debe manejar cuatro habilidades claves en la inteligencia emocional: *Expresar las emociones propias, valorar y reconocer las emociones*

de los demás, regular las emociones propias, y el uso de las emociones para facilitar el desempeño; esto a través de la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, empatía, y el manejo de las habilidades sociales.



Figure- uploaded by [Alejandra Ibarra](#)

Content may be subject to copyright

Liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado desde muchos puntos de vista, sin embargo, dos de las miradas básicas para su análisis han sido quienes lo ven como un *cargo de jerarquía* dentro de un grupo de trabajo y todas las características que esto conlleva, la otra mirada logra visualizar el liderazgo dentro de un proceso de *influencia social* en un grupo determinado. (Halland y Winston, 2005).

Y es que es allí desde donde se deben ver los líderes de hoy, influenciadores de grupos, dirigiendo y conduciendo hacia objetivos claros, realizando un trabajo de desarrollo y potencialización de las habilidades y capacidades de cada uno los integrantes, desde el conocimiento de sus fortalezas, y de esta manera lograr enfocar cada individuo a la consecución

de resultados y metas mientras se desarrolla profesional y personalmente en un ambiente de trabajo amable, inteligente y feliz.

Según (Hunter, 2009) hoy el liderazgo está basado especialmente en cuatro factores básicos:

“No hay autoridad sin respeto” y es que la autoridad se gana cuando el grupo respeta a su líder por su labor, sus conocimientos y su asertiva labor, es así cuando esta autoridad permite que el grupo siga y crea.

“El respeto no se funda con la imposición ni el miedo, sino con la integridad, la sinceridad y la empatía” el miedo ya no es la base de un líder, la época en que esto era así ha quedado atrás, ahora los verdaderos líderes logran a través del ejemplo, la empatía y la comunicación llegar al respeto necesario por parte de su grupo para ser seguido de manera natural.

“No podemos cambiar a nadie, solo podemos cambiarnos a nosotros mismos” Pensar en cambiar la esencia de las personas es bastante complejo, lo que sí puede hacer un líder es saber moldear y adaptar ciertas características de personalidad hacia lo que se quiere y necesita para el bien del individuo y de la organización.

“El trabajo lo hacen las personas, y no puede hacerse un buen trabajo sin cuidar las relaciones humanas” sin duda la base para cualquier actividad que desarrollemos son los seres humanos, que lejos están de comportarse como máquinas, es por esto que las relaciones humanas, el afecto y las emociones positivas generadas por un líder en su grupo son básicas para el desarrollo de colaboradores positivos y felices de su labor, siendo así mucho más proactivos en su tarea diaria.

Comunicación asertiva

En casi todos los aspectos de la vida humana la comunicación es la principal forma para el desarrollo de relaciones y las organizaciones no son la excepción, del adecuado manejo que se le dé a este aspecto dependerán variados factores del correcto funcionamiento empresarial; la transparencia en la información y la solides en la misma puede llevar a evitar conflictos dentro de un grupo organizacional.

La comunicación se puede enmarcar dentro de tres formas distintas en el contexto empresarial según (Andrade, 2005):

Como un proceso social, una disciplina, dentro de un conjunto de técnicas y actividades; debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y debe utilizar todos los medios existentes.

La comunicación es un proceso integral; donde se abarcan diferentes y muy variadas modalidades propias de la comunicación *organizacional* entre ellas se encuentran: “interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupar, intergrupar e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos)” (Paz, 2012)

Es tarea de los lideres crear dentro su organización una cultura alrededor la comunicación y el manejo asertivo que se le quiere dar a la misma en todos los niveles operacionales. La libre y abierta transmisión de información, el entendimiento y escucha para la resolución de conflictos son factores claves para el desarrollo organizacional, trabajadas de una manera acertada son de vital importancia para el desarrollo empresarial.

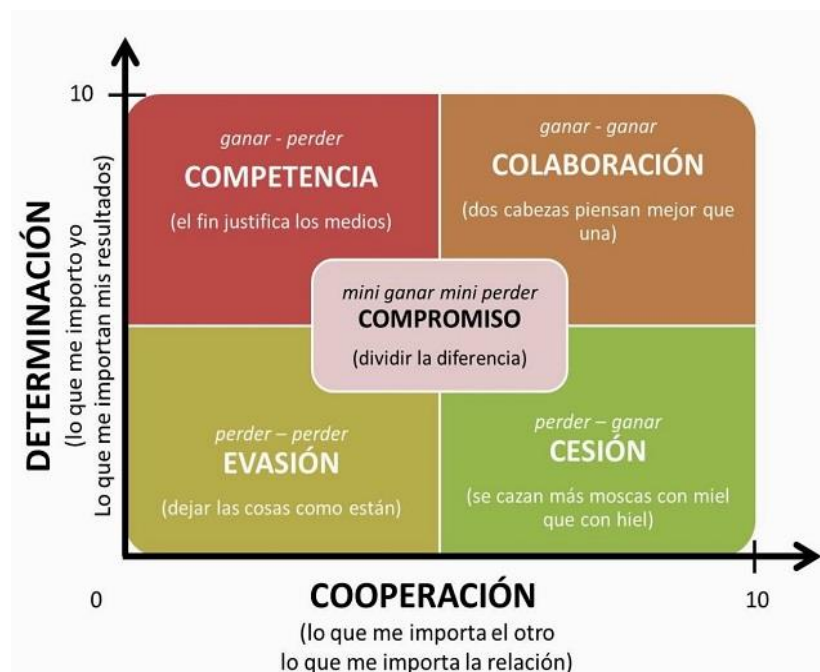
Entre más directa sea la información que se requiera brindar, más acertado será el mensaje que le llegue a los funcionarios, evitando de esta forma contradicciones propias de la ausencia de claridad en los mensajes, conflictos y malestares internos.

Manejo del conflicto

El adecuado manejo que un líder brinde a los inevitables conflictos propios de las organizaciones es de vital importancia para hacer de esto una experiencia positiva o totalmente nefasta. Inevitablemente el conflicto está presente en la sociedad humana y en sus relaciones interpersonales, así mismo dentro de las empresas es inevitable que este se encuentre y desarrolle en diferentes niveles; es por esto que la labor acertada de un líder en el manejo de estos acontecimientos puede hacer que la experiencia termine siendo un momento de aprendizaje tanto para los involucrados como para la organización en general sobre dicha situación, y como a través del dialogo, el entendimiento y la correcta guía esto puede llegar a superarse (Mirabal, 2003).

Un líder debe a la vez aprender a manejar estas situaciones para que estos conflictos propios del oficio no afecten de ninguna manera la organización o tengan algún impacto negativo en sí mismo y en su propia integridad, ya que el manejo adecuado de las emociones facilitara la comunicación para la resolución de dichas situaciones; es así como un líder debe aprender a sortear y manejar las mejores estrategias para lograr la correcta resolución.

Según estudios el manejo del conflicto puede abordarse desde cinco diferentes formas: *El integrador, dominante, evitativo, complaciente y comprometido*. (Donado, 2015), en donde cada una tiene unas características propias de afrontar y manejar el conflicto, ninguna es mejor que otra, solo cada una tiene su propio carácter y puede generar una resolución en determinada situación.



(Thomas, 1981)

Dicha teoría nos habla que los líderes que mejor manejan sus emociones tienden abordar los conflictos desde una mirada integradora y comprometida, evitando el estilo complaciente, al contrario, los que no logran tener buen manejo de estas abordan el conflicto desde un tono y mirada dominante y evitativo (Donado, 2015).

Es así como se observa la importancia del adecuado manejo de las emociones en todos los procesos propios del manejo del conflicto organizacional, es evidente que los nuevos líderes deben aprender a trabajar y a guiar desde una mirada más humana a su grupo de trabajo, acompañando en su desarrollo profesional en busca del logro de los objetivos marcados por la organización.

Los nuevos tiempos donde los profesionales buscan desarrollar sus carreras, pero siempre manteniendo su calidad de vida, genera así mismo nuevos retos en los líderes de hoy, lograr estar al tanto de estas necesidades, evitar la alta rotación de personal y enfocarse en buscar el equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y de la organización, son puntos claves para el desarrollo del líder del siglo XXI.

Hacer uso de los atributos propios de las habilidades blandas es de vital importancia para el correcto manejo del conflicto organizacional, el saber escuchar, dialogar y comunicarse de forma acertada, son cualidades fundamentales en los líderes que trascienden, desafiando procesos en busca del cambio y la innovación, logrando inspirar y generar compromiso, guiando a través de una visión de empoderamiento, enseñanza y delegación con acompañamiento, siendo un modelo para nuevas generaciones en base a valores y coherencia entre actos y acciones, haciendo de los logros individuales y grupales una referencia colectiva.

CONCLUSIONES

Luego de investigar el entorno empresarial y las habilidades blandas referidas se pudo evidenciar la importancia de estas en el correcto desarrollo de las organizaciones y en el adecuado manejo y resolución de conflictos; en un entorno como el que se vive hoy día en las empresas es cada vez más necesario que los líderes que están al frente se destaquen y desarrollen dichas habilidades para mejorar el desempeño propio y de sus colaboradores, y de esta manera llegar a la obtención de metas y resultados dentro de un ambiente laboral propicio.

Trabajamos con cuatro de las habilidades blandas que creímos más importantes de desarrollar en el tema planteado, como son, la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación asertiva, y el manejo del conflicto; identificando la gran importancia que tienen estas dentro de las necesidades y demandas de las organizaciones en la actualidad.

Se evidencio la gran importancia y el efecto que tienen contar y desarrollar no solo en los líderes si no en todos los integrantes de una organización de estas habilidades y así generar un ambiente laboral exitoso, sólido y cálido.

Se analizo la importancia de la acertada comunicación organizacional y como desde muy variadas modalidades se puede llegar a dar mensajes acertados, claros y contundentes hacia objetivos claros y como los lideres deben crear una cultura alrededor de la comunicación asertiva para así lograr mejorar de forma contundente la resolución de los conflictos que puedan darse.

Se reviso el manejo del conflicto y se entendió que hay diversas maneras de asumirlo y manejarlo, sin que esto quiera decir que todas sean acertadas para la correcta resolución de estos, encontrando y conociendo al líder Integrador, dominante, evitativo y comprometido y en cada una de estas las diversas formas de actuar.

Podemos concluir también la necesidad que tienen las organizaciones hoy día de encontrar lideres con un acertado manejo de las habilidades blandas para lograr redireccionar sus necesidades y reducir la brecha que existente entre el mundo laboral y el adecuado desarrollo personal de los integrantes desde un correcto manejo de sus habilidades.

Es por todo esto que las empresas cada vez dan más importancia al manejo de las habilidades blandas en su personal, pero especialmente en los líderes de sus organizaciones, quienes tienen la importante tarea de lograr desarrollar en cada uno de sus colaboradores la productividad para conseguir los objetivos y metas, siendo guiados por líderes honestos, certeros que logren crear sentido de pertenecía dentro de un ambiente de desarrollo y satisfacción dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*.
- Castro, A. d. (2016). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Editorial Verbum.
- Donado, A. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral en estudiantes de gerencia. Barranquilla: Dimensión Empresarial.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional*. Zeta.
- Hunter, J. C. (2009). *La Paradoja*. Ediciones Urano.
- Mirabal, D. (2003). *Técnicas para manejos de conflictos, negociación, y articulación de alianzas efectivas*. Provincia.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Thomas, K. (1981). *The Thomas-Kilmann Conflict mode instrument*.